



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2015

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte

Staffelbach, Bruno

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-114754>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Staffelbach, Bruno (2015). Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, 17(7/8):49.

Impressum

Erscheint 10x jährlich auf Deutsch
und 6x jährlich auf Französisch

17. Jahrgang

Druckauflage 5000 Exemplare

WEMF-beglaubigte Auflage 2013/2014:
4409 Exemplare

Herausgeber

Thomas Sterchi und Matthias Zimmermann

+ swissstaffing

Verband der Personaldienstleister der Schweiz
Union suisse des services de l'emploi

Verlag

jobindex media ag,
Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich,
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11,
info@jobindex.ch

Aboverwaltung

T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11,
abo@hrtoday.ch

Geschäftsleitung

Tobias Mengis

Verkaufsleiter

Tobias Mengis, T: 044 269 50 18,
tobias.mengis@jobindex.ch

Account Manager

Stefania Martinelli, T: 044 269 50 24,
stefania.martinelli@jobindex.ch

Marketing Projektleiterin

Grazia Ganci, T: 044 269 50 28,
grazia.ganci@jobindex.ch

Verlagsassistentin

Isabella Cottone, T: 044 269 50 12,
isabella.cottone@jobindex.ch

Redaktionsteam

Simon Bühler (Chefredaktion), Marc Benninger,
Yvonne Bugmann, Corinne Pärer, Mario Walser

Redaktioneller Beirat

Matthias Berchtold, Tom Talent Holding AG;
Barbara Bourouba, Holcim AG;
Daniela Eberhardt, IAP/ZHAW;
Marcel Oertig, Avenir Consulting AG;
Monika Rüeger, swissstaffing

Redaktionelle Beiträge

Joël Luc Chachelin, Jérôme Cosandey, Heinz
Heller, Leo Hüffer, Arie Joehro, Manuel Keller,
Markus Marthaler, Ivo Muri, Marius Osterfeld,
Anita Reichmuth-Lienhard, Bruno Staffelbach

Grafik

Marion Bobst, Renato Ferrara

Korrektorat

comtexto

Abonnementspreise

HR Today Online Pro: CHF 324.–
(12 Monate Zugang zu hrtoday.ch,
10x HR Today, 4x HRM-Dossier,
3x Special und 1x Index)

HR Today Online Plus: CHF 227.–
(12 Monate Zugang zu hrtoday.ch,
10x HR Today)

HR Today Online: CHF 129.–
(12 Monate Zugang zu hrtoday.ch)

Druck

ea Druck AG
Zürichstrasse 57, 8840 Einsiedeln,
T: 055 418 82 82

Geschäftsstelle swissstaffing

Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf,
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Insertionsschluss 09/2015

7. August 2015



Gezeichnete Artikel widerspiegeln nicht
unbedingt die Meinung der Redaktion oder
des Verlags. Für unverlangt eingesandte Texte
übernimmt die Redaktion beziehungsweise
der Verlag keine Haftung. Die Wiedergabe von
Beiträgen ist nur mit Quellenangabe gestattet.
Die Redaktion bedankt sich für ein Beleg-
exemplar.



Fokus Forschung

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte



**Prof. Dr. Bruno
Staffelbach**, Ordina-
rius für Betriebswirt-
schaftslehre und
Inhaber des Lehr-
stuhls für Human Re-
source Management
der Universität Zürich.

Die Rubrik

«Fokus Forschung»
präsentiert HR-rele-
vante Forschungs-
ergebnisse aus
wissenschaftlichen
Fachmagazinen.

Führen heisst, Leute um sich zu scharen, um mit ihnen gemeinsame Ziele zu erreichen. Führung hat also viel mit Gefolgschaft für gemeinsame Ziele zu tun. Wie aber erreicht man für gemeinsame Ziele Gefolgschaft?

Mit der Frage der Gefolgschaft beschäftigt sich die Führungsforschung seit jeher. Dazu braucht es u. a. motivierende Aufgaben, interessante Belohnungen und individuelle Beachtung für die Geführten sowie Kompetenz und persönliche Ausstrahlung der Führenden. Aber wie verklickert man gemeinsame Ziele? Betrieblich gesehen ist diese Frage ebenso wichtig, denn Betriebe sind Plattformen der Teamproduktion, und bei der Teamproduktion zählt vor allem die gemeinsame Koordination und nicht nur die individuelle Motivation. Es sollen ja alle am gleichen Strick ziehen – und vor allem in die gleiche Richtung! Wie also vermitteln Führungspersonen gemeinsame Ziele?

Eine Forschungsgruppe um Andrew M. Carton der Universität von Pennsylvania ging der Frage nach, wie in Führungsbeziehungen gemeinsame Ziele entstehen. Sie konzentrierten sich dabei auf die Kommunikation und fokussierten die Bedeutung,

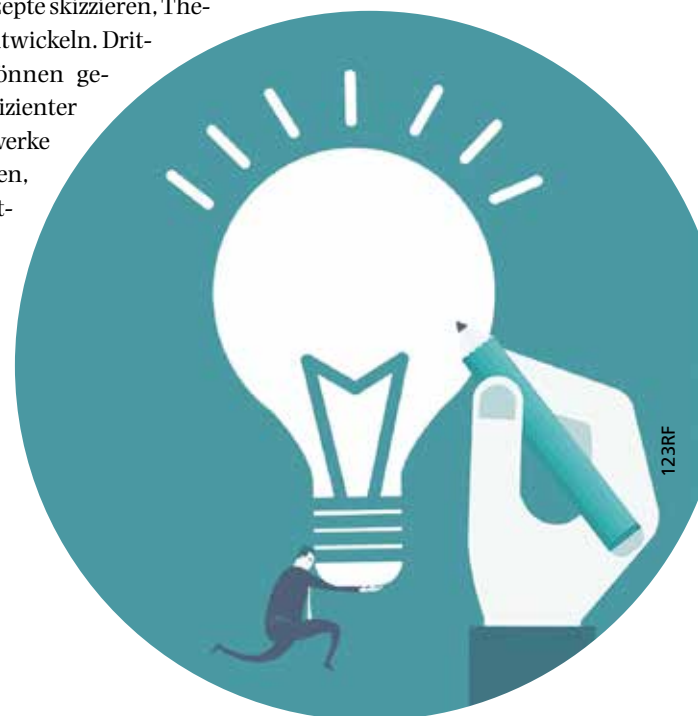
**«Betriebe sind Plattformen der
Teamproduktion, und bei der
Teamproduktion zählt vor allem
die gemeinsame Koordination.»**

die Visionen und Werte für die Bil-
dung von gemeinsamen Zielen ha-
ben. Zu diesem Zweck analysierten
sie Dokumente von 151 Spitälern
und experimentierten mit 62
Gruppen von Vollzeitbeschäftigten.
Fazit: Führungspersonen kommu-
nizieren häufig mit Visionen und
Werten. Die meisten nutzen viele

Werte und vermitteln abstrakte Visionen. Der grösste Effekt auf die Bildung von gemeinsamen Zielen ergab sich jedoch dann, wenn die Führungspersonen nur wenige Werte brauchten und die Visionen besonders bildhaft vermittelten.

Was lässt sich aus diesen Forschungsergebnissen ableiten? Erstens: Führung ist Kommunikation – eine Lehre für alle virtuellen Teams, verteilten Organisationen und Führungsbeziehungen auf Distanz. Zweitens: Eine Kommunikation zur Bildung gemeinsamer Ziele braucht nicht viele Werte, sondern vor allem bildhafte Visionen – eine Lehre für alle, die Konzepte skizzieren, Theorien nutzen und Modelle entwickeln. Drittens: Bildhafte Visionen können gemeinsame Auffassungen effizienter vermitteln als verbale Feuerwerke – eine Lehre für alle, die planen, Kick-offs lancieren und Leitbilder formulieren. Viertens: Führungskommunikation ist nicht deshalb effektiv, weil sie eloquent, fremdsprachig oder geschickt ist, sondern weil sie bildhaft ist.

Bruno Staffelbach



Quelle: Carton, A.M., Murphy, C. & Clark, J.R. (2014). A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric about Ultimate Goals Influences Performance. Academy of Management Journal 57(6), 1544–1570.